



BUSINESSPEOPLE



ECONOMIA PROTAGONISTI PASSIONI MAGAZINE



PROTAGONISTI

Il futuro del lavoro secondo Francesco Delzio (L'Era del Lavoro Libero)

La rivoluzione è ormai in atto e non si tornerà indietro. Le aziende non potranno continuare a navigare come se nulla fosse, avverte Francesco Delzio, docente, imprenditore e saggista



29 Dicembre 2023
Maria Pierangeli



Francesco Delzio è manager, imprenditore, strategic advisor per aziende e istituzioni, scrittore, docente universitario ed editorialista. Il suo ultimo libro è 'L'era del lavoro libero. Senza vincoli né barriere. Siamo pronti a questa rivoluzione?' (Rubbettino, 2023)



OPINIONI



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

006833



«Mi si nota di più se vengo e me ne sto in disparte o se non vengo per niente?». Lo diceva nel 1978 Nanni Moretti in *Ecce Bombo*. Quarant'anni dopo l'ansia dell'intellettuale frustrato è la quotidianità del lavoro liquido: personale che abbandona o che, se resta, si rende il più possibile invisibile, secondo le modalità che rispondono al fenomeno del *Quiet Quitting*, altra grande tendenza di questi anni, dopo le *Great Resignation*. Una crisi benché annunciata, trascurata e minimizzata da una classe dirigente ancora immatura e impreparata a raccogliere le sfide. Occasioni perse e possibili vie di redenzione sono al centro di [L'Era del Lavoro Libero](#) (ed. Rubbettino), l'ultima fatica di **Francesco Delzio**, direttore del Master in Relazioni Istituzionali e Human Capital della **Luiss Business School**, Founder e Ceo di **Digital Horizon**, consigliere d'amministrazione di Sviluppo Lavoro Italia, che – nel generale letargo della leadership – individua i comportamenti virtuosi delle realtà che hanno saputo cogliere l'attimo e cavalcare le crisi.

Professor Delzio, come si caratterizza l'azienda che riesce a cogliere l'attimo?

Le aziende che hanno colto l'attimo si sono aperte all'innovazione puntando su nuovi modelli organizzativi del lavoro e su un maggior coinvolgimento dei lavoratori. Il nostro sistema imprenditoriale, tuttavia, mostra un andamento schizofrenico: se dopo la fine della

Fare l'impossibile

Redazione



Dalla gerarchia alla leadership

Mario Franzino



Come preparare la pace?

Linda Parrinello



E se riscoprissimo i pionieri?

Vito Sinopoli



La politica passa, i contribuenti restano

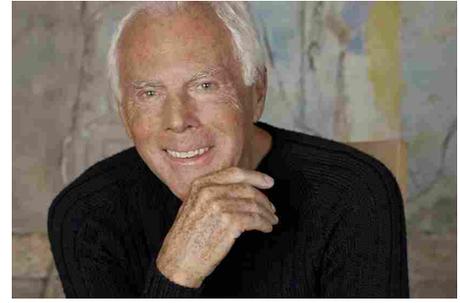
Vito Sinopoli

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

pandemia si è verificata nel nostro Paese la tendenza a smantellare i nuovi strumenti che avevano permesso un'organizzazione del lavoro più flessibile e innovativa, i dati più recenti dell'Osservatorio sul lavoro agile del Politecnico di Milano riaccendono la speranza, perché segnalano un ritorno di grandi e medie imprese all'utilizzo di forme di lavoro ibride e flessibili. Una società del gruppo Tim, Tim Enterprise, ha adottato la modalità ibrida addirittura per il 100% del lavoro del suo personale. Il profilo delle aziende che hanno colto l'attimo presenta un top e middle management che ha capito come la pandemia abbia svelato il rapporto complesso tra lavoratore e lavoro, che caratterizza questa epoca storica. La cosiddetta *Great Resignation* di circa 2 milioni di lavoratori nel 2020 è un fenomeno che esisteva già nel 2010, quando le statistiche segnalavano quasi 1 milione di dimissioni volontarie dal lavoro in Italia. Sono la riprova dell'esistenza di un malessere profondo nel rapporto tra italiani e lavoro, rispetto al quale le nuove tecnologie e modelli organizzativi possono fare molto. Quella in atto è una prima rivoluzione, che ha scardinato i tempi fissi del lavoro, e la sua unicità. Ma la seconda sta già arrivando ed è quella del combinato robotica-intelligenza artificiale, che cambierà radicalmente il modo di lavorare, e consentirà di coinvolgere nuovamente i dipendenti in lavori che oggi svolgono con una produttività, una qualità e un livello di formazione mediamente molto più basse rispetto a Paesi avanzati.

Questo tipo di rivoluzione del lavoro si può adattare anche in contesti come quello italiano, di piccole aziende, con poca capacità di investire in formazione o tecnologie?

Sono fenomeni che hanno portata storica. Da un lato c'è la spinta globale a cambiare la concezione del lavoro come prestazione di tempo definita in un luogo fisico. Dall'altro lato rimane forte l'insoddisfazione dei lavoratori da tutti i punti vista, economico,



Un'imprenditoria stile Giorgio Armani

Linda Parrinello



Criticare meno, agire di più!

Mario Franzino



Cambiare per migliorare

Redazione

motivazionale, valoriale, un'insoddisfazione che in Italia è più profonda e radicata che altrove. Il problema è che da noi questo ragionamento resta estraneo alle logiche della politica e dei partiti, o affrontato in maniera molto episodica. Se le innovazioni tecnologiche come lo smart working sono frenate oggi in Italia, è soprattutto perché abbiamo la classe manageriale *mid level* che è rimasta affezionata al principio del *command and control*, che ritiene vitale avere di fronte a sé il lavoratore, perché in quel modo esercita il suo piccolo- grande potere illudendosi di aumentare la produttività dell'azienda. C'è l'idea sbagliata che lo smart working sia una fuga dal lavoro, quando abbiamo una letteratura internazionale che dimostra il contrario, a patto che i capi siano in grado di fissare obiettivi chiari.



© iStockPhoto

Come si esce da tale circolo vizioso?

Sicuramente la classe politica non ha più la percezione delle modalità del lavoro com'è oggi, ed è evidente anche dai programmi elettorali. Tra le iniziative che potrebbero innovare il rapporto tra lavoro e lavoratori, c'è senz'altro l'economia della partecipazione. In Italia abbiamo meno dell'1% dei lavoratori coinvolti nel buon andamento dell'impresa, che hanno azioni dell'azienda in cui lavorano, o che abbiano sistemi di valutazione per obiettivi premianti in caso di risultati positivi. Una percentuale molto più bassa di quella che registriamo in Francia o in Germania. In Italia ci sarebbero tutte le condizioni per realizzare la partecipazione, senza per forza inseguire il modello tedesco, cioè con i rappresentanti dei sindacati e dei lavoratori nei cda, che fa inorridire i nostri imprenditori. Abbiamo bisogno di una via italiana, che si fondi sulla partecipazione economica dei lavoratori nei risultati delle imprese, che mediamente vanno molto bene, meglio di cinque/dieci anni fa. Ma di questi miglioramenti i lavoratori non hanno beneficiato affatto.

Fintanto che non si forma questa cultura della partecipazione, c'è qualcosa che si potrebbe già implementare?

La contrattazione integrativa aziendale è una delle opportunità a

IN EDICOLA



SCARICA LE APP



NEWSLETTER

portata di mano di tutte le aziende, che la maggior parte di loro neppure conosce, ma potrebbe essere utilizzata in modo innovativo nel campo delle politiche del welfare per la famiglia. Si continua a chiedere alla politica quello che la politica spesso non può fare. Ad esempio, tutti i bonus per la natalità e la genitorialità sono falliti. Sarebbe più efficace usare appunto la contrattazione aziendale, che è un patrimonio straordinario di questo Paese, per costruire una rete di asili nido gratuita per i dipendenti, o incentivi per papà e mamme che lavorano per svolgere appieno la loro genitorialità. Manca proprio una strategia. In molti pensano che investire in tecnologia invece che in persone consenta di raggiungere livelli di produttività più alti in meno tempo, ma è vero il contrario. Siamo carenti di manager in grado di definire obiettivi di risultato che siano indipendenti dal tempo lavorato.

C'entra il gap generazionale in questa difficoltà del management di comprendere le nuove dinamiche del lavoro?

Senz'altro la generazione al comando non ha saputo o voluto intercettare il cambiamento, ma oggi gli *zoomer* possono sperare di "rovesciare il tavolo" del lavoro. La loro radicalità, la diversità con cui interpretano il mondo lavoro, qualche cambiamento lo dovrà produrre. Quando un'azienda deve cercare dei giovani preparati, oggi si verifica spesso l'inversione del tradizionale "le farò sapere". La faticosa frase con cui una volta il manager chiudeva il colloquio di lavoro, ora appartiene ai potenziali candidati. Anche perché la corte generazionale tra i 20 e i 30 anni in Italia si è già svuotata proprio a causa della crisi della natalità. Sono di meno e hanno una mappa di bisogni e valori diversa rispetto ai loro padri e fratelli maggiori. Ma non è immaginabile che le aziende possano rifiutare i nuovi approcci e continuare a navigare come se nulla fosse, perché banalmente si svuoterebbero.

L'era del lavoro libero è come l'era del cinghiale bianco, un'utopia che però lascia vittime sulla strada?

Il tema desta grande preoccupazione. I due grandi estremi del bacino occupazionale, ovvero i Neet e gli over 55, a causa della spinta delle macchine intelligenti saranno probabilmente le prime vittime di questo processo. Gli over 55 che si trovano in un'azienda che va in amministrazione controllata o fallisce si ritrovano in un limbo occupazionale indefinito in attesa dell'età pensionabile, perché mancano oggi in Italia gli strumenti che possano supportarli in questa fase delicata della loro vita. Sui Neet il problema è ancora più nebuloso, non sappiamo davvero chi siano, né come intercettarli o coinvolgerli in percorsi efficaci. Un under 30 che entro i prossimi tre-quattro anni non si sia dotato di competenze digitali forti si autoesclude dal mondo del lavoro. L'era del lavoro libero non è un'età dell'oro. Vuole essere una visione anticipata di quello che sta per accadere e che politica, imprese e sindacati fanno finta di non vedere.

Lei inizia e finisce libro con una domanda: sarà pronta l'Italia



nel 2050?

Io credo che l'Italia sarà pronta "a suo modo". Ovvero saranno pronte delle isole, spero in numero maggiore possibile e con la maggior capacità trainante possibile. Difficilmente sarà pronto il sistema, sia sul fronte pubblico che privato. Proprio perché non hanno ancora piena consapevolezza della rivoluzione già in corso, ma che avrà una velocità molto superiore nei prossimi anni, difficilmente i partiti, molte piccole e alcune medie imprese e la gran parte dei sindacati avranno il tempo di organizzarsi.

TAGS #SMART WORKING

TI POTREBBE INTERESSARE



Destinazioni da smart working



Lo smart working torna a diffondersi, ma non per tutti gli italiani



Smart working? Meglio il piano di pensionamento



Lavorare da casa fa bene all'ambiente? Sì, ma non sempre



Settimana lavorativa corta: favorevole più della metà degli italiani



Smart working o un lavoro sicuro? Gli italiani non hanno dubbi

BUSINESSPEOPLE



CHI SIAMO LA REDAZIONE CONTATTI E INFORMAZIONI PUBBLICITARIE PRIVACY POLICY COOKIE POLICY

DUESSE COMMUNICATION S.r.l. - Via Goito, 11 - 20121 Milano - PI 12777410155 - N. REA 1584599 - N. Reg. Imp. MI-1999/96457 Capitale sociale € 203.000

Iscrizione al Registro Nazionale della Stampa n.9380 del 11/4/2001 ROC n.6794
businesspeople.it è una testata registrata al Tribunale di Milano - Registro Stampa - n.109 del 5/3/2010

Direttore Responsabile Vito Sinopoli
Credits: Bigup Marketing

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

006833